



capacitada estabelecesse acordos de trabalho claros ao colaborar em um plano de curto prazo. A única abordagem relevante foi para os cidadãos em barcos próximos e socorristas na cidade para tomar medidas imediatas e orgânicas.

O ágil não é necessário para projetos simples. Outros projetos realmente não são tão difíceis. Um gerente de projetos de uma empresa de publicidade impressa me disse uma vez que todos os anos ela tem que coordenar o pedido, a entrega e a instalação de uma nova e cara máquina de impressão. “Meu maior

risco não é incerteza, mas tenho tantas outras coisas me distraindo. Devo usar ágil para me certificar de que não acabe ficando para trás? A resposta é “não”.

O ágil é otimizado para a complexidade. O movimento ágil foi fundado por pessoas que tentavam resolver problemas de inovação envolvendo algum grau de VICA (volatilidade, incerteza, complexidade ou ambiguidade). Ao contrário dos projetos de caos, esses projetos foram planejados com um objetivo claro desde o início. Nesse meio bagunçado do espectro da incerteza, faz sentido investir em uma equipe totalmente alocada para retrabalhar protótipos regularmente, com base em retrospectivas frequentes.

O ágil pode ser mais relevante do que você pensa. Lembra-se daqueles projetos de perfuração de petróleo mencionados acima? Curiosamente, sua dinâmica se transformou nas últimas décadas. Durante o século 20, era comum que apenas um em cada cinco locais extraíssem petróleo. Não tinha problema porque aquele bem sucedido mais do que compensava as perdas. Mas, hoje, os executivos do petróleo não toleram tanta incerteza. Assim, as equipes de perfuração testam as premissas e a viabilidade dos locais em potencial de uma maneira iterativa para aumentar a taxa de sucesso.

Você avaliou o nível de incerteza que seu projeto enfrenta? É o primeiro passo para entender se o ágil vai se adequar. **PM**

Graus de incerteza

Ao avaliar a adequação das abordagens ágeis, concentre-se nas incógnitas conhecidas do seu projeto.

De Jesse Fewell, CST, PMI-ACP, PMP, editor contribuinte

Faz sentido investir em uma equipe totalmente alocada para o retrabalho regular de protótipos.

Se você nunca ouviu os gerentes de projeto debaterem os méritos do ágil, aqui está um breve resumo. Um gerente de projeto mal-humorado diz: “Como a abordagem ágil não se encaixa em meus projetos de exploração de petróleo, não é relevante para mim e, portanto, nem vale a pena aprender”. Um admirador do ágil responderá: “Ah, é? Bom, deixe-me falar sobre vários produtos digitais com os quais você não se importa, junto com alguns exemplos deliberados”.

Aqui está uma maneira melhor de avaliar se as abordagens ágeis devem levar em consideração seu projeto: avalie o nível de incerteza do projeto, tanto em termos de requisitos como de desafios técnicos. E mantenha os seguintes pontos gerais em mente.

O ágil não pode eliminar o caos. Alguns projetos são apenas loucos. Em 2009, o piloto da US Airways, Chesley “Sully” Sullenberger, pousou um jato no rio Hudson em Nova York, Nova York, EUA, depois que os dois motores falharam. Seguiu-se um resgate frenético de mais de 150 pessoas. Esse “projeto” não tinha tempo para que uma equipe ágil



Jesse Fewell, CST, PMI-ACP, PMP, atuou na equipe principal da *Guia de prática ágil* e no comitê diretor de certificação PMI-ACP®. Pode ser contatado em e-mail@jessefewell.com.